

疫情暴露行业痼疾: 地方酒企让利经销商 之路将越走越窄

■ 张峰

疫情爆发,造成餐饮渠道“消费链”断裂,进而形成渠道的连锁反应,烟酒店的库存陡然增长,企业的后续运营问题也随之爆发,相信很多中小酒企大概率会在2020年迎来极为紧张的一年。

因为虽然疫情在一季度可能会结束,但是从二季度开始,全国酒企都会“加油”消化终端库存,以至于中小酒企的运营问题会持续到三季度才能得到稍微缓解(需要持续跟进大环境对终端开展促销资源投入)。但是因为一二季度本身销售紧张,三季度稍微缓解就又要面临四季度的“双节促销”,所以到时候又需要大力度“放水”压货,这种高效率且相对以往更多的资源投放对整体酒水产品周转要求非常高,可是大多数地方酒企的产品线以及2020年的实际情况并不具备更高的周转率(尤其是2020年),因此我们可以预判,对于地方中小酒企来讲,2020年全年的盈利和业绩目标会是很大挑战,甚至会导致酒企出现持续的经营困境。

但如果我们仅把这种困境归咎于此次疫情,显然对此反思是极为不足的。真正问题的核心在于——为什么我们一直在渠道上开展大范围大规模的压货?这个问题其实才是根本问题所在。而且绝大部分酒企在实操中也一直没有摆脱这个问题,很多传统白酒企业中秋和春节的销售规模一般都会占比企业全年销售额的至少六成比例,极端的情况甚至有占比到八成左右。所以疫情只是暴露了这个问题而已。为什么这种恶性循环多年一直在行业内挥之不去?其实站到行业的角度来看,问题主要有以下两方面构成:

一、产品同质化严重导致行业整体竞争形态总是处于低版本阶段,升级缓慢;

其实酒水行业二十年前的竞争主流形态是“大分销”模式,那个时候只要找到好的经销商,其实就不愁销量的问题,所以在那个时候怎样“让利”给商家才是营销的关键。但是当前则不是,当前的酒水主流竞争形态比二十年前进了一步,即从商家转移到“终端”了,现在大幅“让利”给终端才是行业竞争形态的主流。

但这只是主流,并不代表是行业最先进的营销竞争形态,因为还有更强大的——就是消费者对于品牌的认知,即做消费者工作,给消费者最大的“让利”。当我们看看行业在这方面做得好的群体就能发现,他们的整体业绩真的不需要怎么发愁,举个最近的例子来说,其实那些消费者价值认知高的若干名酒们,在去年12月就已经提前完成2020年一季度的打款目标。

反观那些还在做渠道做终端的品牌们,则都处于“厂家弱势商家和终端强势”阶段,所以渠道和终端就是他们的“命门”所在,一旦旺季来临,大范围开展渠道和终端促销,通过压货快速把产品转移库存,就必然大规模大范围盛行。除了严重依赖于渠道和终端以外,还有一个最大的典型特征就是——都在同样的市场上提供同等价值的产品,或者说反过来,不需要去重视和研究产品就能参与到市场竞争。

曹德旺曾经说过,中国的中小企业有两个大问题:一是融资难,二个问题是好产品。且不论融资难这个问题,因为这不是我们今天讨论的核心,但大量地方酒企没有“好产品”却是一语中的。但是从成功的市场营销来讲,只有“好产品”才是区别你和竞品的唯一和根本,只有“好产品”才使你真正屹立不倒。

二、虽然品牌化消费开始膨胀,但是从白酒的主流消费群体来讲,仍然严重缺乏品牌意识,这就是大量同质化产品的“生存土壤”:

行业内消费者意识一直在提升,但是提升的速度非常之缓慢,拿传统白酒的主流消费人群来讲,其实35岁以上到60岁之间都是传统白酒的主要消费群体,但真正的高价值用酒群体其实在40-55岁之间,如果我们“抽去”这个高价值且相对有稳定品牌偏好的核心群体之后,大部分消费群体都并没有自己的用酒“偏好”,而这无形中就为同质化酒水产品的运作提供了很大的“操作空间”。

同时,因为大家都过于依赖于渠道,只要能够上渠道和终端利益最大化,就可以获得销售量。所以越给渠道和终端让利大,越会让产品本身的“最小成本化”,越重视渠道越轻视产品本身,所以市场竞争很难在短期内走向良性,但这就是很多地方酒企生存的根本法则。为什么地方酒企很多情况下都是老板亲自维系核心渠道和终端商,说到底其实就是可以更好地“调节”给渠道和终端的让利程度。当双节压货表现不好的时候,这个时候就应该是老板出面——亲自谈价格的时候了,这就是很多地方酒企增量的根本。

因此,我们给出地方酒企的持续强化竞争力的建议:那些能够看透地方酒企运作道理的酒企,想要真正走出自己的“地方市场”的酒企,一定是把产品线做少做精,因为可以“少而精”的产品线实现更快地规模化,通过规模化带来的相对低成本和更高效率“对冲”那些更大的品牌对手,这么做的地方酒企迟早能够进入到优秀酒企的行列。

“取经”日本 中国酒业学什么?



■ 云酒团队

“日本是中国走向未来路上的一个非常重要的国家。”

在2019年中国企业领袖年会上,万科集团创始人、董事会名誉主席王石说了这样一句话。他把日本列为自己下一步“深造”的三个选项之一。

中国的商界,随处可见日本的影子。从酒行业来说,日本的各类酒种出口量连年增长,渗透全球市场,尤其在美国和中国市场,增长更是明显。数据之外,日企的经营理念亦是中國企业家们长久以来学习的对象。

每年,中国都会有一批接一批酒业人前往日本考察学习,有的酒企甚至带上经销商组队前往日本。他们为什么要到日本,或者说,去日本能够学到什么?

四十年前 日企已经开始影响中国了

日企对中国商业的影响,其实已有四十年之久。

上世纪80年代初,日本正处于最辉煌的时期,包括美国在内的世界各国都在学习日本。当时,正值中国改革开放,邓小平出访的第一个发达国家便是日本。那一次,邓小平与有着“经营之神”的松下幸之助相谈甚欢。

而当时,松下公司已经是一家非常成功的现代化企业,它成为率先进入中国市场的日本公司。此后,包括日立、索尼等在内的大量日本公司,相继进入中国。

今天,在中国各大一、二线城市最常见的日企中,7-Eleven算是其中之一。它的发展,推动了中国无数类似便利店的出现——便利蜂CEO王紫、全时CEO杨波以及邻家便利店CEO王磊都曾有7-Eleven工作履历。

达成超高的单店日销量,在7-Eleven中国董事长内田慎治看来,重要原因就是差异化。逻辑非常简单:“在中国,大家做零售更多的是去租赁位置,而不是去自主地研发商品。衰落的每个商场都很类似,所售卖的品牌、产品都差不多。而日本零售企业,尤其是7-Eleven的做法完全不同,我们自主研发商品,再根据商品的特性研究该如何在货架陈列,这些完全都是自主的行为,而不是被动的。”

与便利店类似的“样本”,还有日本的餐饮终端。面对此次突如其来的疫情而有所改变,国内的线下餐饮市场可谓陷入冰点,餐饮终端或将面临着一场新的洗牌。

在2月17日举行的第五期云酒夜话中,哈尔滨往事商贸有限公司总经理王笑卓便表示,此次疫情过后,C、D类餐饮终端将率先面临重构和调整。而在日本,C、D类餐饮终端一直以来都在与时俱进不断革新,这一点值得国内同行学习。

在中国酒行业进入愈发激烈的竞争阶段之际,无论白酒、葡萄酒还是啤酒,差异化成为必要命题。然而细究之下,诸多酒类品牌和产品的差异化并无本质区别,有些差异化甚至沦为一句口号。

7-Eleven的差异化只是案例之一,表明日企的管理模式、运作思路有诸多可以借鉴的地方。尤其对崇尚“百年老店”的白酒行业来说,日本有3万多家百年企业、7家千年企业,更值得探究其中奥秘。

从出口量看 赴日“必修课”

在白酒国际化始终没有突破性进展之时,日本的酒类产品却在海外市场走得顺风顺水。

近年来,日本酒水市场存在一个尤为明显的特征,即国内消费萎缩的同时,出口量在快速提升。而中国,已经成为日本酒类产品的进口大国。

2018年,日本酒类产品海外出口数量突破1亿7000万升,出口金额突破600亿日元(约合38.4亿人民币),双双创下历史新高。过去十年里,其数量和金额都扩大了四倍以上。

从各酒种来看,出口金额居首的是日本清酒,2018年同比增长19%,达到222亿日元(约合14.2亿人民币);其次是威士忌约150亿日元(约合9.6亿人民币),啤酒约130亿日元(约合8.3亿人民币)。十年前,这组数据分别为76亿日元、14亿日元、30亿日元。

其中,2018年日本清酒对中国的出口额为36亿日元(约合2.3亿人民币),同比增长24%,仅次于美国和韩国,成为日本增长最快的清酒出口市场。

从上述数据可以看到,日本各酒种中,威士忌增长最快。数据显示,在日本之外的国家地区,日本威士忌销量目前正以年均9%的速度增长。这一增速是美国威士忌、加拿大威士忌、爱尔兰威士忌、苏格兰威士忌的两倍多。

有人预测,作为日本威士忌增速的主要贡献国,未来几年内,日本威士忌在中国、美国、法国、菲律宾的增长将占据其涨势的90%。

无论是清酒还是威士忌,其之所以在海外大获成功,离不开日本堪称典范的文化输出。包括上述进口大国在内,世界上多数国家对于日本文化具有极高的接受度,影视作品、动漫、游戏以及餐饮,都成为日本酒类产品的向外传播载体。

以餐饮为例,早在2017年,日本海外餐厅已接近12万家,无数人通过这些餐厅成为日本清酒、威士忌甚至是果酒的忠实消费者。日本的餐饮文化和酒文化结合密切,而这正是中国白酒所欠缺的。

此外,日本的居酒屋已经成为日本非常典型的国家文化,对日本酒类产业的发展起

到重要推动作用,目前居酒屋的形式也已向海外市场扩散。相较中国的酒吧、大排档、餐厅等饮酒场所,日式餐厅和居酒屋更注重对本土酒的饮用以及文化传播。
学文化输出,尤其学如何把文化输出和产业国际化扩张相结合,这是中国酒业走到日本的必修课。

中国酒业 到日本取什么经?

文化输出之外,企还有很多地方,走在了全球商业的前列,例如精益化管理,例如创新精神和工匠精神。

上世纪九十年代,日本的酒类消费已经走向极大繁荣。1992年,当时的日本麒麟啤酒厂,已经实现一个生产车间只配备两名员工,自动化程度高,很大程度上控制了成本,这一点中国多数酒企至今也难以实现。

号称日本酒界的三得利,同样是一家百年企业,日本威士忌今天的成绩,在初期几乎是三得利一己之力打下了坚实的基础。

中国酒业人到日本学习,向来绕不开三得利。从一家小商店蜕变为现在的三得利,这家企业在日本酒界的头把交椅,被人称为“试出来的”。“试试看,不试怎么知道会怎样”——这句话被三得利家族世代奉为圭臬。

从专为日本人打造的赤玉Port Wine葡萄酒,到首款“角瓶”威士忌,到低价威士忌品牌Torys,再到啤酒板块,三得利改变日本酒业格局的每一步,都是试出来的,这种创新精神贯穿三得利家族,也贯穿日本所有企业,成为重要的内生动力和立身之本。

和创新精神并行的,还有工匠精神,匠心是日本人终身的信仰。日本之所以有众多百年企业屹立不倒,长寿的最大秘诀就是“工匠”二字,它代表着严谨、坚定、踏实和精益求精。

无论是企业管理、产品生产,还是品牌推广,这样的精神都全方位渗透,并且可以转化为创造力。例如日本的酒类广告,其中有专门针对女性视角的广告,以符合女性气质的广告词、广告配色等吸引女性客户。

而观之中国,人们通常觉得女性饮酒比例低,实际上,“她经济”已经占据中国酒类消费的一定比例。不是女性没有饮酒需求,而是这部分市场往往被忽视、遗漏,中国的酒类广告基本是男性视角,尚未培养出普遍的女性饮酒文化。

2019年6月,中国酒业协会带领多家酒企前往日本,拜访日本洋酒酿造协会,双方在两地市场、消费趋势、历史文化等方面进行了交流。回到王石说的话,日本是中国走向未来的一例参照物,到日本“取经”,或许能帮助中国酒业对未来的方向窥见一二。

疫情下的进口葡萄酒:消费速冻 加速行业转型

■ 栾立

新型冠状病毒疫情对进口葡萄酒行业带来新的考验。

在经历了连续3年的高速增长之后,被认为春天已到的进口葡萄酒行业却在2018和2019年迎来了快速降温,进口量数据连续下滑,以及低迷的市场表现,让不少酒商感到似冬非春。记者调查发现,疫情对消费的影响让国内葡萄酒消费大幅放缓,进口酒商压力倍增。但业内也认为,中国进口葡萄酒行业正处于发展的瓶颈期,疫情对于目前缓慢的行业转型将产生推动和加速。

葡萄酒消费遭速冻

春节一直是葡萄酒的消费旺季,因此大多数酒商在节前完成了备货,但随着疫情的快速发展,餐饮、夜店、娱乐场所等纷纷关门谢客,而包括北京等多地都下发通知,要求禁止群体性聚餐,这也让葡萄酒消费被速冻。

“以前部分热门地段的门店一天可以卖3万多元的酒,如今一天仅能销售500多元。”中国副食流通协会副秘书长杨征建告诉记者,春节期间他对成都市部分热门区域酒水销售门店调查发现,整体生意稀少,销售大幅下滑。

终端没生意是一方面,而对于大多数酒商而言,更担心的则是春节前完成的铺货和销售并没有被喝掉,转而成为“隐形”的库存。

天鹅酿酒集团董事长李卫向记者透露,1月份的销售相对正常,但根据客户调研发现,由于受疫情影响,这些货卖给消费者之后,不管是企业还是个人,大部分还没有来得及饮用,这部分的比例约在30%到50%。

由于目前疫情还在发展,有多位受访酒商也对今年的生意前景表示担忧,本身上半年是葡萄酒消费的淡季,隐形库存不容易消化,会影响到下一阶段的铺货;而且上半年的营销活动、酒会、推动订货的海外酒庄游和



15.9%。

事实上这一轮进口葡萄酒行业的调整来的并不意外,这既与当前经济环境变化有关,也是进口葡萄酒过热之后的一次周期性降温。

易酒批电子商务有限公司副总经理殷凯告诉记者,过去两年行业的数据下滑,虽然近期数据降幅有所收窄,但并不是一个完全线性的收窄。2013年行业调整之后,进口葡萄酒行业的复苏并不是普涨而是分化式的增长,目前国内酒类流通渠道主要是靠经销商,当他们的库存和市场动销偏差到一定程度,行业就进入阶段性调整。

在殷凯看来,相比于白酒的品牌高度集中,进口葡萄酒的上下游非常分散,而且由于国内消费者对葡萄酒的认知较低,导致国内进口酒市场的成熟和蛋糕做大的速度并没有想象中那么快。“中国的市场很大,很容易找到一些好看的数据从而做出乐观的判断,但实际市场消费者的消费观念转变并没有和数据那样乐观。”

而另一方面,在国内经营进口葡萄酒门槛较低,出于对葡萄酒增量市场的觊觎和市场份额不成熟带来的高利润的渴望,大量的资本涌入进口葡萄酒生意中来。

根据中国食品土畜进出口商会此前公布的数字,近年来进口商总数已经迎来爆发式增长,2018年国内有6411家瓶装葡萄酒进口企业,比2007年的1172家增长数倍,硬生生的将增量市场变成了残酷的存量市场竞争,每年都会有较高比例的进口酒被淘汰,但依然会有大量的进口商涌入,个别省份一年更替率可达50%。

在国内的传统葡萄酒贸易模式中,进口商和经销商往往扮演着产品搬运工的角色,销售主要依靠渠道利润驱动,由于市场竞争的加剧,进口商又放低了经销商进入行业的门槛,这并无助于推动国内葡萄酒消费的增长,反而在利润的驱使下,大量同质化和鱼龙混杂的产品被压进渠道,造就了漂亮的进口数据,但也造成了行业乱象,也加剧了过剩。

值得注意的是,在疫情发生之前,国内进口葡萄酒行业已经开始有所调整期,逐渐向专业化和品牌化转型,但受制于消费市场成熟度、以及进口商和品牌商之间的天然矛盾而进展缓慢。在业内看来,疫情的影响会对行业缓慢的调整带来一些推动。

从事海外酒庄营销的醇和传媒创始人王欣告诉记者,在这一轮行业调整中,一些贸易模式的大酒商很多规模缩水了3成,但也有许多目标明确的中小精品酒商依然增长的很好,以前的进口商很多只是外贸出身,专业度不高,而疫情将推动行业加速洗牌。

而在李卫看来,疫情对于行业的冲击是短期的,中国葡萄酒消费长期向好的趋势并不会改变,但疫情也会对行业企业进行一次健康度的考验,提升行业的整体门槛。因为对于现金流紧张、经营管理水平较低的企业,疫情带来的门槛提升是致命的,面临出局;但对于拥有较好现金流、经营管理和战略调整较好的企业,从短期到长期都带来积极的影响,因为在市场反弹时,后者可以抢到更多的市场份额。

“在此时进口企业是否拥有好产品变成非常重要的。”张言志告诉记者,2019年下行的葡萄酒市场,已经给了行业充分预警,好产品就是品质好的、流通快的、利润高的,具有长期发展潜力的,说起来很简单做起来很难。

另一方面,国内进口葡萄酒市场的反复和消费市场的不成熟密切相关。知名葡萄酒专家李德美近期一次论坛上谈到,中国的葡萄酒经营者想当然的认为,随着经济的发展,消费者必然会放弃烈酒而选择更健康的葡萄酒,但现实远远落后于期望,国内消费者并没有天然接受消费者的消费习惯。在采访中,行业内也普遍认为,这次疫情也许会让大众的生活观念、健康理念有些改变,从而会给瓶颈期的进口葡萄酒行业带来改变。